

令和3年度第2回「佐世保市行財政改革推進会議」

〔名簿・議事要旨〕

■日時：令和3年8月30日（月）13:30～15:30

■場所：佐世保市役所5階 庁議室

■委員の出欠状況：出席者7名（うち2名はオンライン出席）

〔順不同・敬称略〕

氏名	所属団体
たき ともりのり 滝 知則	長崎国際大学 人間社会学部：国際観光学科 教授
よこやま ひとし 横山 均	長崎県立大学 地域創造学部 実践経済学科 教授
すが ひろこ 菅 博子	佐世保商工会議所 議員 女性会会長
かりの やすし 狩野 靖	株式会社 長崎経済研究所 取締役地域戦略部長

氏名	所属団体
よこやま まさと 横山 正人	株式会社九州地域情報化研究所 代表取締役
うちうみ りえこ 内海 梨恵子	一般公募
しぶえ やすとし 渋江 康敏	一般公募

■事務局出席者：＜行財政改革推進局＞ 東局長、大藤次長、諸隈主幹、岩崎主幹、森課長補佐、田家課長補佐

＜企画部＞ 前川副部長兼政策経営課長

＜総務部＞ 宮嶋副部長兼総務課長、岡次長兼職員課長、石丸 DX 推進室長

＜財務部＞ 吉田副部長兼財政課長、細川財政課長補佐、山邊財政課係長

■会次第

●局長挨拶

●議事

- (1) 第6次行財政改革推進計画（後期プラン）の進捗状況について
- (2) 第7次行財政改革推進計画（基本方針）について（中間報告）
- (3) 第7次行財政改革推進計画（実行計画）について（中間報告）
- (4) その他

R3. 8. 30 行財政改革推進会議（議事要旨）

（１）第6次行財政改革推進計画（後期プラン）の進捗状況について

※やりとりを分かりやすくするため、答弁主旨を反映するかたちで必要に応じ内容を補足している。 ○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
<p>○財政の硬直度を表す経常収支比率の目標が達成されていない。 （目標 90%以下に対して令和 2 年度実績 92.4%） 達成できなかった理由と今後の改善に向けた考え方を示してほしい。</p>	<p>◆経常収支比率は地方公共団体の財政構造の弾力性を表しており、人件費や扶助費などの経常的な経費に、地方税や地方交付税などの一般財源がどの程度充当されているかを比率で示している。内訳としては、職員の給与費、大型建設事業等による起債を起こした場合の公債費など義務的な歳出が一定大きい割合を占めており、社会保障に係る経費の伸びが大きな要因であると認識している。 令和元年度の実績 92.5%から 0.1 ポイント向上しているものの、今後は人件費規模の適正化や大型事業の平準化といった取組を進め、経常収支比率の数値を下げしていく必要があると考えている。</p>
<p>○補助金等の見直しについては B 評価となっていて、あまり進んでいないように見受けられる。コロナ禍に係る助成などもあり、補助金等が今後増えることも想定される中で、効果が乏しい補助金については廃止するなど大胆に見直す必要もあると思われるが如何か。</p>	<p>◆この補助金等の見直しについては、制度創設後 10 年を経過しているもの、補助率が 3 分の 1 を超えるものを対象として、補助の目的や執行状況を踏まえ、徐々に削減しているが、効果額という点で B 評価となっている。 また、コロナ禍に伴う補助金等については、財源に国庫補助や臨時交付金等を活用した臨時的な措置であり、状況が安定すれば終了するものと考えている。</p>
<p>○電子自治体の推進に向け、佐世保市ICT戦略におけるスケジュールを前倒して取組を進めていることは高く評価する。今後、使いやすい仕組みを市民の皆様を提供していくことと同時に、その利用率を把握することも重要である。現時点における利用率の実績はどのようになっているのか。</p>	<p>◆汎用電子申請システムの導入など 7 件の取組について、当初の予定を前倒して令和 2 年度に導入着手したところであるが、実際に運用が始まるのは令和 3 年 9 月からであるため、利用率の把握には至っていない。今後は委員からの指摘も踏まえ、利用率の観点に留意しながら取組を進めていきたい。</p>

質疑・意見等	応答
○公印の電子化により各課での押印廃止による事務削減効果が 183 時間あるということだが、進捗状況はどうなっているのか。	◆市民や事業者の皆様からの申請・届出に関し、全庁で約 1,600 種類の手続きについて令和 3 年 9 月から見直しに着手することとしている。今後も国や県の考え方に沿って押印廃止に向けた取組を推進していきたい。
○現行「紙ベース」での申請手続きに「オンライン申請」を導入することについて検討されているのか。	◆本市における申請手続きの数は約 2,500 種類あり、一斉にオンライン申請を導入することは難しいため、優先順位をつけ段階的に取り入れていくこととしている。 具体的には、国が示す地方自治体が推進すべきとしている 89 種類の手続きや年間 100 件以上取扱いがある手続きについて、令和 3 年度中に全て実施することとし、その他の手続きについては令和 5 年度までの導入を目指して検討を進めている。

(2) 第 7 次行財政改革推進計画（基本方針）について（中間報告）

(3) 第 7 次行財政改革推進計画（実行計画）について（中間報告）

※やりとりを分かりやすくするため、答弁主旨を反映するかたちで必要に応じ内容を補足している。 ○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
○行財政改革に関する職員アンケートの結果について、どのように総括して次期計画へ反映させているのか。	◆策定方針の検討の方向性として概ね誤っていないことをこのアンケートを通して検証することができたと考えている。 また、実行計画における具体の取組の検討であったり、当初の検討の方向性に無かった視点を取り入れるなど、アンケートの自由意見を踏まえて検討を行っている。

質疑・意見等	応答
<p>○職員アンケートの有効回答数が 705 名となっているが、何名の職員を対象として実施したのか。</p> <p>【事務局回答を受けての意見】</p> <p>職員のモチベーションや人事制度に関する問題については次期計画の随所に記載されていて、この推進会議でも以前から話題として取り上げられているが、今回のアンケート回答率の低いことが、職員自身の問題として捉えられていないことの現れであり、これを根本的に解決しなければ、どんなに素晴らしい計画を策定したとしても実行に至らないのではないかと感じる。</p>	<p>◆対象職員は約 2,200 名で回答率は 32%であった。</p>
<p>○次期計画での目指す姿について、「全庁横断的な取組」と「部局による取組」とを連携補完しながら取り組んでいくとあるが、「全庁横断的な取組」が部局長によるマネジメントの部分に盛り込まれる形で示されているのか。</p>	<p>◆各部局のマネジメントを強化する仕組みの構築や自主財源の確保、官民共創の推進などの全庁横断的な重点取組を第 7 次計画として定め、全庁で共有して進めていくこととしており、これに合わせて、各部局では部局長マネジメントによる自主経営に取り組んでいくよう、これからの行財政改革の体系と基本方針に示している。</p>
<p>○職員アンケートに回答した職員は、アンケート結果の対応に注目しているはずであり、具体的な取組として示すことで職員のモチベーションを上げることに繋がるのではないか。</p>	<p>◆アンケートで回答した職員にフィードバックできるよう、考え方を整理して計画に反映させることについては、特に意を用いて対応していきたい。</p>
<p>○現状における課題の「04 職員数の適正化」のところで、普通会計職員数の削減目標(R3.4.1 現在で 1,930 人以下[暫定配置を除く])を達成したとあるが、実際の職員数 2,103 人と乖離している理由は何か。</p>	<p>◆第 6 次行財政改革推進計画(後期プラン)の設定目標として掲げた「普通会計職員」とは、特別会計や企業会計等職員を除く「標準的な業務に従事する職員」のことであり、特定の目的のために一時的に配置する「暫定配置」の職員数についても含まれないものとなっている。</p> <p>また、アウトソーシング等を活用した具体的な減員計画の公表をもって目標達成としており、退職不補充という手法をとる上では実員数との間にタイムラグが生じている。</p>

質疑・意見等	応答
○非正規(会計年度任用職員)や各支所の職員数について、今後どのように配置していこうと考えているのか。	◆正規職員と会計年度任用職員との割合は、現在およそ2対1となっている。次期計画では、正規・非正規の役割分担を整理した上で、その総量について目標を定め取り組んでいくことになると考えている。 支所の職員数については、各支所管内の人口規模に応じて、職員一人当たりの業務量が平準化するよう配置している。
○組織横断的な取組を進めていくためにもマネジメントができる人材の育成が必要であり、特に、若手のマネジメント人材の育成をどのように考えているのか。	◆将来の幹部候補には、他の組織での経験を積ませ、能力開発に繋げるため、外部への派遣研修を行っている。 また、早い段階で色々な部署を経験してもらおうという主旨で、新規採用職員には10年間で3部署を異動するジョブローテーションの取組を進めていきたい。
○SDGs(エス・ディー・ジーズ:持続可能な開発目標)の観点下次期計画に盛り込まれているが、行政経営における視点は他にもあると思われるので、個別に意見交換させていただきたい。	◆SDGsの視点として不足がある点については、個別にご教示願いたい。
○カーボンニュートラルの取組について、「全庁横断的な取組」の一つとして次期計画に位置付けるという視点はないのか。	◆次期計画においては、「全庁横断的な取組」の中に新規拡充の要素も含めて強く推し進めていくことが重要と認識している。カーボンニュートラルは、部局連携して取り組んでいく課題として捉えているが、行政経営分野に係る本計画には位置付けていない。
○最新の国勢調査の結果によれば、将来推計値よりも人口減少が進んでおり、将来は更に深刻な状況になるとの認識のもと、計画を策定する必要があるのではないか。	◆ご指摘のとおり、想定よりも早く人口減少は推移していくと認識しており、それを踏まえて本計画の整理を進めていきたい。

質疑・意見等	応答
<p>○コロナ禍におけるニューノーマル(新常态)への対応転換は、デジタル化だけにとどまらず、働き方や私生活を含めた行動変容が求められており、その視点が不十分なのではないか。</p>	<p>◆現状における課題について、ご意見を踏まえ改めて整理させていただきたい。</p>
<p>○「行政のデジタル化」のKPIは、システムの導入ではなく、その利用率が重要である。電子決裁についても、電子決裁率(決裁の中に占める電子決裁の割合)を向上させるとともに、職員への意識づけに取り組んで欲しい。</p> <p>※KPI:重要業績評価指標(目標の達成度合いを計測するための定量的指標のこと)</p>	<p>◆電子決裁については令和5年度からの本格導入に向けて、令和4年度にテスト運用での開始を考えている。例外を除き全て電子により意思決定を行うことで進めており、数値目標についても併せて検討していきたい。</p>
<p>○定年延長の導入により2年に1度は退職者が生じないこととなるが、退職者が生じない年度であっても採用は継続して行わなければ、組織としての活力が失われるので、60歳以上の定数を別管理するなど対応に留意が必要と思われる。</p>	<p>◆定年延長に伴う措置として「役職定年制」の導入を検討しているが、組織としての年齢構成や昇任昇格ポジションなど様々な問題がある中、人員を増やさずに対応するという従来の考え方と折り合いをつけながら今後の仕組みづくりに取り組んでいきたい。</p>
<p>○財務マネジメント改革として、購入型クラウドファンディングについて他自治体での成功例を参考に検討してみてもどうか。</p>	<p>◆現段階では、地場産品の振興等を目的とした「ふるさと納税制度」に着目したクラウドファンディングの導入に向け検討を行っている。</p>
<p>○法定外目的税については、宿泊税が他自治体での事例としてあり、観光客に薄く広く負担していただくことを考えてもいいのではないか。</p>	<p>◆本市においても昨年度から宿泊税について、関係団体と協議を行っているが、コロナ禍の状況等も鑑みると、あまり進展していない。目的税については、まずは目的をはっきりさせてから利用者に課すこととなるため、税の使い方と合わせて検討していく必要があると考えている。</p>

質疑・意見等	応答
○計画の中に部局間連携を強化する仕組みとして「部局横断プロジェクトチームの制度化」に取り組むとあるが、その前段として、日常的に部局間連携を可能とする定常的な仕組みの構築が必要ではないか。	◆現状としても、連携が必要な事項について関係部局や行政経営部局による会議体を編成し対応しており、これを今後も継続しながら、新たな政策課題に対応するためのプロジェクトチームの制度化へ発展させたいと考えている。
○「部局横断プロジェクトチームの制度化」の取組は進めていく必要がある。他自治体におけるプロジェクトチームの制度化に係るベンチマークはあるのか。	◆他自治体の事例を把握しておらず、今後研究していきたい。
○部局連携が可能となる予算配分、予算制度のあり方について検討してはいるかがか。	◆各種計画や事業プランの策定段階では、他部局の意見を反映するなど関係部局が連携して検討を行っており、その計画等に基づき個別事業の予算が編成されていることから、現状においても部局間の連携は図られているものと考えている。